

10 HABILIDADES DIRECTIVAS. ¿CUÁLES?. ¿PARA QUÉ?.¿CÓMO?.

Alexis Codina Jiménez.¹

RESUMEN

Se presentan los resultados de una investigación realizada por el autor para identificar lo que considera que son las diez habilidades directivas principales, utilizada para la preparación de un Programa de Diplomado en esta esfera. Se analizan las esferas de actuación de los directivos y las habilidades principales que se necesitan en cada una, la lógica del sistema de habilidades que se propone, el por qué y el para qué de cada una de ellas, así como las particularidades de la “gestión del cambio” como habilidad directiva. Finalmente, se presentan criterios y experiencias sobre cómo enseñar habilidades directivas.

ABSTRACT

We present the results of an investigation conducted by the author to identify what they think are the ten key management skills, used for the preparation of a diploma program in this area. We analyze the areas of performance management and key skills needed in each, the logic of the skill system is proposed, why and wherefore of every one of them, as well as the specifics of the “change management” as skills. Finally, we present approaches and experiences on teaching skills.

PALABRAS CLAVES

Habilidades directivas, gestión del cambio, administración del tiempo.

KEYWORDS

Management skills, change management, time management.

¹ Contador. Lic. en Economía. Dr. en Ciencias Económicas (Ph.D.). Premio Nacional de Economía-2006. Fundador, ex –Director y Profesor Titular-Consultante del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

INTRODUCCIÓN.

En un trabajo anterior presentamos el resumen de una investigación sobre: ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan?. Un portal de Internet orientado a directivos hizo una valoración muy generosa que agradecemos mucho, expresando a sus lectores “Si quiere una completa revisión de la historia de las funciones directivas, le recomendamos el trabajo del Dr. Alexis Codina de la Habana, seguramente le interesará”.²

Realmente el trabajo no tenía esas pretensiones, su objetivo era más práctico, identificar las habilidades que, según diferentes autores e investigaciones más recientes, se consideran fundamentales para un trabajo directivo efectivo, con el objetivo de preparar un Programa de Desarrollo Gerencial que incluyera las que resultaran de mayor relevancia.

A continuación se presenta un análisis del trabajo realizado para el diseño de ese Programa y comentarios sobre ¿por qué? y ¿para qué? de cada una de las diez habilidades que fueron seleccionadas. Además, los enfoques y criterios que se aplicaron para la organización y desarrollo del Programa. Finalmente, algunas experiencias de su impartición en diferentes países y contextos.

¿En qué tipo de habilidades centrar la atención?

El primer problema que resultó necesario esclarecer fue ¿en qué tipo de habilidades debíamos centrar nuestra atención?. Según Katz, en un trabajo citado en el trabajo anterior, los directivos debían tener tres tipos de destrezas, o habilidades:³

- La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama “mecánica de su trabajo”.

- La destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos.
- La destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

En diferentes investigaciones y consultorías realizadas en empresas cubanas como parte del proceso de perfeccionamiento empresarial, entre las insuficiencias de grupos de directivos, se han identificado: problemas relacionados con el manejo de indicadores financieros, gestión de la calidad, de la innovación tecnológica, entre otros.

La demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir, como pueden ser: indicadores y ratios financieros, manejo del capital de trabajo, de posibles fuentes de financiamiento, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, para señalar algunos.

Ante este espectro tan amplio de alternativas, preferimos centrar nuestra atención en las habilidades directivas referidas a las relaciones interpersonales, lo que se fundamenta en los resultados de diferentes investigaciones y trabajos de especialistas, entre los que pueden citarse los siguientes.

- Según Robbins, “El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente...Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales..¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de

² www.ambientum.com/montaner/lista/newsletter5.htm.

³ Katz, R.I.; Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, sept-oct 1974, pp.90-112.

sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?...⁴.

- En un folleto de divulgación del Instituto de Administración (Management) de la Universidad McGill de Montreal, Canadá, se plantea: “El curso de Habilidades Interpersonales para Managers es uno de los más populares y demandados... Muchas personas reconocen que saber manejar la contabilidad, el marketing, la producción, o los abastecimientos no es suficiente. Conocerse a si mismo y como Ud. puede trabajar mejor con otros, liderar subordinados, resolver conflictos, implementar cambios, son tan o mas importantes que saber manejar “su negocio”⁵.
- Goleman, en sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional, llega a las mismas conclusiones: “Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares a lo largo de varias décadas, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio....⁶. Según sus conclusiones, los mas exitosos no son los mas “inteligentes”, ni los mas conocedores del negocio, sino los que saben trabajar mejor con la gente.
- Mintzberg, analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration) plantea “... en mi programa ideal de dirección haría hincapié en la formación de las siguientes habilidades: interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre...”.⁷

Tres enfoques sobre la dirección pueden contribuir a explicar la importancia de las habilidades interpersonales en el trabajo directivo:

- Dirigir es obtener resultados a través de otros;
- La dirección es una combinación de ciencia y arte; la ciencia, proporciona el conocimiento de experiencias anteriores que, convertidas en regularidades y enfoques, proporcionan una base teórica-conceptual; el arte, es la aplicación creadora de los conocimientos a situaciones particulares;
- El enfoque socio-técnico, considera que las organizaciones y los procesos directivos tienen un componente técnico y un componente social.

Centrarse en las habilidades interpersonales no niega la necesidad de que el directivo tiene que ser capaz de manejar asuntos como: los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su negocio, de los instrumentos e indicadores financieros, de las herramientas de marketing, entre otros aspectos técnicos o funcionales. Pero, las habilidades interpersonales le permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los “especialistas” de las distintas esferas, así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros beneficios.

Identificado el centro de atención, con el amplio material analizado preparamos una lista de habilidades bastante extensa, que resultaba poco práctica para el propósito que nos habíamos planteado. No obstante, era una especie de “tormenta de ideas” que podría servir de punto de partida, para analizar e intercambiar con diferentes grupos de especialistas.

4 Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias, aplicaciones. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. México.

5 Managing Institute, Evening Courses, Interpersonal Skills for Managers, Course.

6 Goleman, D.; (1999). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Editorial Vergara, Barcelona, pp. 1-29.

7 Mintzberg, H.; (1991). Formación de Directivos, no MBAs. En “Mintzberg y la Dirección”, Díaz de Santos S.A., Madrid, págs. 91-105.

Las valoraciones recibidas de diferentes colegas se complementaron con encuestas que realizamos entre diferentes grupos de directivos con los que hemos desarrollado programas de capacitación y consultorías. Paralelamente, comparamos todo esto con las temáticas principales que desde 1988, en que se creó el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana, nos han estado solicitando organismos y empresas en Cuba, así como los temas que han resultado de mayor interés en otros países en los que hemos desarrollado cursos de postgrado, talleres gerenciales o consultorías. (España, México, Argentina, Bolivia, Venezuela, Paraguay, República Dominicana).

De todo esto surgió una “selección preliminar” que pasaba de 20 habilidades. Pero, contar con un listado de las habilidades más sugeridas por especialistas, o demandadas por “clientes”, (en los que siempre hay una brecha entre lo que “desean” y lo que “necesitan”) resulta insuficiente. No se trata de un “concurso de popularidad” sino de identificar un conjunto de habilidades interrelacionadas que, actuando en sistema, puedan producir un resultado cualitativamente superior a lo que pueda aportar cada una.

Mintzberg, con su tesis de doctorado en el MIT y sus trabajos posteriores produjo una ruptura con el pensamiento prevaleciente sobre lo que hacen los directivos y, a partir de esto, propuso un grupo de habilidades. Pero dijo, muy acertadamente, *“Debería estar claro que los diez papeles que he estado describiendo no se pueden separar. Forman una “gestalt, un todo integrado”*.⁸

Con las habilidades sucede lo mismo. Un directivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado. Para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar

y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Por estas razones para verificar la consistencia, como sistema, de un listado de habilidades es necesario analizarlo aplicando enfoques y criterios que vayan más allá de la “popularidad” que tengan, entre especialistas y clientes. Esto requiere asumir, aunque sea en forma convencional, un enfoque que proporcione un marco teórico contextual para validar la consistencia de las partes componentes del sistema, como dirían los metodólogos de las ciencias; o la “prueba del ácido”, como dirían los auditores.

Los dos criterios que nos parecieron más adecuados para el análisis del listado de habilidades fueron:

- Identificar las principales esferas de relaciones en las que se mueve un directivo y verificar en qué medida pueden actuar las diferentes habilidades.
- La lógica del sistema de habilidades identificadas, que permite identificar la secuencia e interrelaciones entre las mismas.

Esferas de actuación de los directivos.

Con respecto al primer criterio puede considerarse que el directivo, en el desarrollo de su trabajo, se interrelaciona con tres grandes esferas que son:

- El *Entorno*, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad. En un plano más amplio: los mercados externos, la situación económica internacional, las tendencias tecnológicas y de otro tipo que pueden influir en la actividad de la empresa.
- El *Consejo o Equipo de Dirección*, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas

⁸ Mintzberg, H.:(1991). *El trabajo del directivo. Folklore y hechos*. En “Mintzberg y la Dirección”, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991, pag. 22.

y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.

- *La Organización propiamente dicha*, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se producen con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

En el Cuadro 1, que aparece al final de este trabajo, se presenta un esquema donde se vinculan estas esferas con las habilidades que pueden ser útiles en cada caso.

Las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados en sus relaciones con cada una de estas esferas pueden resumirse en lo siguiente:

En sus *relaciones con el entorno*, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos.

- *El primero*, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.
- *-El segundo*, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. Lograr en el entorno lo que Benedetti, en su poema *Táctica y Estrategia*, plantea como objetivo de su estrategia “...*que al fin me necesites*..”, es decir, que el entorno no sólo identifique las posibilidades de la organización en la satisfacción de sus necesidades, sino acuda a ella para satisfacerlas.

En esta esfera, las habilidades que consideramos de mayor impacto son las relacionadas con:

el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

En sus *relaciones con el equipo de dirección*, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Una aclaración necesaria. Consenso no es unanimidad, ni siquiera mayoría, es el estado en el que en un proceso de análisis de decisiones en grupo, algunos integrantes no están totalmente identificados con una decisión, pero no tienen objeciones significativas y están dispuestos a aceptarla, aunque no estén motivados a “aplaudirla”. Según Ouchi, se logra el consenso cuando todos los miembros del grupo están de acuerdo sobre una solución y cada uno puede afirmar:

- Creo que usted comprende mi punto de vista.
- Creo que yo comprendo su punto de vista.
- Independientemente de que yo prefiera o no esta decisión, la apoyaré porque ha sido tomada de forma franca y abierta.⁹

El consenso es una mejor alternativa que la votación, que solo logra soluciones de ganar-perder. En los procesos de consultoría, cuando pienso que puedo llegar a un consenso en un grupo les pregunto “¿*Hay alguien que no puede dormir tranquilo hoy si tomamos esta decisión?*”.

Otro aspecto importante en el proceso de decisiones en grupo es que, no siempre la mayoría tiene la razón. Si el jefe, por su intuición, experiencia u otras razones, entiende que la decisión más acertada es diferente a la que piensa la mayoría, debe decidir según su criterio y asumir el riesgo de equivocarse.

9 Citado en: *Dirección con Calidad. Proceso de Solución de Problemas* (Manual de los Círculos de Calidad de la Xerox). Ediciones del CETED, Serie: Traducciones, La Habana, enero de 1989.

Si decide por lo que piensa la mayoría, y después las cosas no salen bien es inaceptable que diga “yo lo advertí, pero la mayoría no estuvo de acuerdo”. La responsabilidad de la decisión es del jefe, no puede eludirla, ni echarle la culpa a “la mayoría”, si se equivoca.

Este problema lo analizó en forma brillante el Cmdte. Ernesto “Che” Guevara en su trabajo “Discusión colectiva y responsabilidad única”, en el que sugirió a los administradores que “... debe establecerse una comunicación continua que permita intercambiar opiniones en cada momento y lograr el asesoramiento de todos los factores políticos y técnicos necesarios, para que el administrador, en última instancia y bajo su entera responsabilidad, tome la decisión...”.¹⁰

Las habilidades que, en nuestro criterio, son más importantes en el trabajo del directivo en sus relaciones con su equipo de dirección son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Finalmente, las *relaciones del directivo con la organización*, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel muy importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión, identificar nuevos problemas que requieren atención. Además, poder ejercer una influencia directa sobre los ejecutores de “primera línea”, promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

No es casual que, en su investigación sobre las características diferenciales de las empresas líderes, que resumió en el best-seller “Pasión por la Excelencia”, Tom Peters, identificó lo que llamó “*gestión itinerante*”, que se trata precisamente de la práctica de los líderes de estas empresas de realizar visitas y sostener encuentros frecuentes con personal de la planta (además de los clientes y proveedores) y de diferentes niveles de la organización.

Una conclusión de Tom Peters es que esta práctica “*Facilita la innovación y permite inculcar la idea de ciertos valores a cada miembro de la organización*” y se pregunta “¿no será esto el liderazgo?”, para concluir “*La gestión itinerante es la tecnología del liderazgo*”.¹¹

A inicios de los años ochenta, cuando Tom Peters hizo su investigación, las tecnologías de la información no tenían el desarrollo actual. El e-mail, las computadoras interconectadas, las intranet y la multimedia, que posibilita comunicaciones interactivas de imagen, texto y sonidos, ofrecen posibilidades que no existían en aquellos años.

Podría pensarse que el acelerado avance tecnológico que han tenido las comunicaciones en los últimos años ha modificado estos enfoques. Sin embargo, trabajos más recientes, ratifican la necesidad de este tipo de relaciones y desvirtúan un poco el papel que se asigna a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Veamos lo que dicen Hammer y Champy, los fundadores de la Reingeniería, sobre las tele-conferencias:

“Esta tecnología les permite a individuos situados en lugares muy distantes verse y oírse y trabajar juntos, casi como si

10 Ernesto Che Guevara. *Discusión Colectiva y Responsabilidad única*. Escritos y discursos. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1985. Tomo 5, pág. 240. Un comentario. El “Che”, además de destacarse como jefe guerrillero y dirigente político y económico, fue un estudioso profundo, entre otros temas, de las técnicas de dirección más avanzada en el mundo en aquellos tiempos. En su trabajo como Ministro de Industrias promovió muchas iniciativas para el perfeccionamiento de la dirección estatal y empresarial en Cuba y escribió y pronunció discursos muy interesantes sobre estos temas. En los años que fue Ministro de Industrias, el autor de este artículo era jefe de Contabilidad de una de las empresas adscrita a ese ministerio, y tuvo la oportunidad de sostener algunas reuniones con este hombre excepcional y apreciar sus cualidades como dirigente, como revolucionario y como formador de cuadros.

11 Peters, T.; Austin, N. (1987). *Pasión por la Excelencia. Características de las Empresas Líderes*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, págs. 35 – 37.

estuvieran en la misma sala....No obstante, la tele-conferencia en general ha resultado un fracaso....Los funcionarios siguen viajando para verse con otras personas por muchas razones. Un viaje, sea a través de la ciudad o a través del país, implica que se le concede importancia a la información que se trasmite o al tema que se va a discutir. La comunicación no verbal que tiene lugar en las reuniones personales probablemente es más importante que todas las palabras que se dicen...".¹²

En un trabajo más reciente sobre *¿Qué hacen los líderes?*, J. Kotter plantea:

"En la vida real los ejecutivos eficaces gastan mucho tiempo simplemente hablando con otra gente, incluso personas que no son sus subordinados. Tratan de muchos y diversos asuntos, no sólo los de su propia función específica, probablemente preguntan más de lo que ordenan, y de hecho toman muchas menos "grandes" decisiones de lo que se cree. Se dedican a esa clase de charla y chismorreos que consolida las relaciones...".¹³

Mintzberg llegó a conclusiones similares en sus investigaciones sobre como trabajan los directivos y su preferencia por las comunicaciones interpersonales planteando que *"Una conversación informal puede ser, a veces, más reveladora que montones de estadísticas"*.¹⁴

La lógica del sistema de habilidades directivas.

Además de la interacción entre sus partes componentes, el "sistema de habilidades directivas", para ser consistente, debe tener una lógica.

La investigación que nos ha resultado más útil para analizar esto es la realizada en 1991 por la Universidad de Columbia y Korn/Ferry International a nivel mundial sobre las características del ejecutivo del año 2000. La encuesta base fue practicada a 1500 ejecutivos de veinte países de Europa Occidental, Japón, USA y América Latina. A la pregunta *¿Cuáles son las habilidades que deberán tener los directivos en el año 2000?*, las prioritarias se expresaron en el orden siguiente:¹⁵

- *La formulación de estrategias.*
- *La gerencia de recursos humanos.*
- *Negociación y solución de conflictos.*
- *Mercadeo y ventas.*
- *Finanzas.*

He tenido experiencias interesantes en la utilización de los resultados de esta investigación en actividades de capacitación de directivos. En conferencias y cursos que he impartido en diferentes lugares, cuando hablo de esta investigación y antes de informar los resultados pregunto a los asistentes cuál sería su respuesta, las más generalizadas han sido:

- *"Las finanzas"*. Cuando preguntó *¿por qué?* me han respondido, *"porque es el punto de inicio y final de cualquier negocio"*.
- Después de promover una discusión, plantean *"Mercadeo y ventas"*. Cuando pregunto *¿por qué?*, me han respondido *"porque si no se hace mercadeo ni se vende no se pueden obtener los recursos financieros necesarios"*.

Las respuestas son ciertas. Pero, ¿por qué el orden en que formularon sus prioridades los directivos encuestados no se inicia con las finanzas y el mercadeo y las ventas?

La explicación más convincente de la lógica de las respuestas que se dieron en la investigación la encontré en una conferencia que impartí

12 Hammer, M.; Champy, J. (1993); *Reingeniería*, Grupo Editorial Norma, Barcelona, págs. 93-94.

13 Kotter, John P. (2000); *¿Qué hacen los líderes?*. Gestión 2000, Barcelona, pág. 27.

14 Mintzberg, H.; (1991). Acoplamiento del análisis y la intuición en la dirección. En "Mintzberg y la Dirección", Díaz de Santos S.A., Madrid, págs. 65-90.

15 Ver resumen en Kliksberg, B. Las Perspectivas de la Gerencia Empresarial en los Años Noventa, Revista Pensamiento Iberoamericano, num. 19, 1991, pp. 141-163.

al Consejo de Dirección Ampliado de un Ministerio Industrial en Cuba, con la presencia de todos los directores de empresas.

Después de informar sobre esta encuesta, hacer la pregunta y recibir las mismas respuestas que habían dado en otros lugares expliqué los resultados de la investigación. Cuando les pregunté sus criterios sobre los resultados, varios asistentes expresaron que estos *“podrían ser válidos en otros contextos pero en las condiciones específicas de Cuba, las prioridades tienen que ser las finanzas, el mercadeo y las ventas”*.

Antes de analizar mi interpretación de los resultados de la encuesta, el ministro, que presidía la actividad, expresó que consideraba que los resultados de la investigación también eran aplicables a las condiciones de las empresas que dirigían los participantes en la actividad. En su criterio, la lógica de las respuestas encontradas en la encuesta era que, lo primero que tiene que hacer un director de empresa es formular una estrategia que oriente el rumbo futuro de la empresa, considerando las condiciones del entorno y las posibilidades de la organización.

Después de esto, debe reclutar, preparar y motivar a los recursos humanos de su organización para la implementación y ejecución de la estrategia, negociar y resolver los conflictos que surjan en este proceso y que, sólo después de esto, es que se puede pensar en la posibilidad de mercadear, vender y obtener los recursos financieros necesarios.

Esa, precisamente, es la lógica del sistema de habilidades al que llegamos después del proceso descrito anteriormente y que está integrado por las 10 habilidades siguientes:

- Dirección o enfoque estratégico.
- Comunicaciones interpersonales.
- Estrategias y técnicas de negociación.
- Manejo de conflictos.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo y motivación.
- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.

- Administración del tiempo y delegación.
- Reuniones productivas.
- Gerencia del cambio.

El proceso se inicia con la estrategia y concluye con la Gerencia del Cambio, donde se resumen el conjunto de políticas, medidas y acciones que deben adoptarse para lograr el tránsito del “Estado Actual” al “Estado Deseado”, que se formuló en la estrategia.

Las habilidades que se encuentran entre estos extremos están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien, desde la propia formulación e implementación de la estrategia y de los procesos de cambio, hasta la obtención de resultados.

¿Por qué? y ¿Para qué? de las habilidades seleccionadas.

No tiene sentido presentar en este trabajo los contenidos que se abordan en el módulo de estudio de cada una de las habilidades seleccionadas. Preferimos realizar algunos comentarios de lo que debe aportar cada una de las habilidades, es decir, del ¿por qué? y ¿para qué? de las mismas, aunque sea en forma breve y, por tanto, con el riesgo de que resulte incompleta.

La *Dirección o Enfoque Estratégico* actúa, fundamentalmente, en el vínculo de la organización con su entorno, garantizando que esta responda a las demandas y oportunidades que puedan identificarse, tomando en cuenta las amenazas que puedan generarle dificultades para el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización. Para enfrentar esto, debe basarse en las fortalezas con que cuenta y tratar de superar las debilidades que pueda identificar.

El resultado principal de un proceso estratégico debe ser, organizar las actividades de la entidad de manera que su impacto en el entorno sea lo más efectivo posible, tanto en la utilización de insumos y oportunidades que se reciben de este, como en la entrega de los productos y servicios que satisfagan las necesidades, actuales y futuras, que puedan demandarse.

El proceso para lograr esto puede resumirse en la definición de estrategia que plantearon dos especialistas a fines de los ochenta:

“Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica..”.¹⁶

Las habilidades principales que debe desarrollar el directivo en esta esfera pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Ser capaz de prever y anticiparse a las tendencias principales del entorno (tecnologías, mercados, competidores, demandas de clientes, comportamiento de la economía, entre otros) que pueden constituir oportunidades o amenazas para la actividad de la empresa;
- Identificar los factores críticos de éxito (FCE) del negocio en el que se mueve su empresa;
- Realizar un diagnóstico certero de las fortalezas y debilidades de su empresa en cada uno de los FCE con respecto a su competencia, determinando las “competencias distintivas” en las que deberá basar su estrategia.
- Conducir el proceso de definición de la misión y de los valores corporativos, que deberán identificar a su empresa;
- Formulación de la visión a la que aspira la empresa;

- Con todos estos elementos, conducir el proceso para la determinación de los objetivos estratégicos, las estrategias para alcanzarlos y los planes de acción donde se concreten: el qué, quiénes, cuándo y cómo, de las cosas que deben hacerse.

Para desarrollar habilidades en sus **Comunicaciones Interpersonales**, el directivo debe conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos.¹⁷

Las **Habilidades de Negociación** le permiten al directivo obtener los mejores resultados, tanto en sus relaciones e intercambio con factores del entorno (clientes, proveedores, instituciones bancarias) como internamente, dentro de la organización. Un trabajo clásico en esta esfera de Lax y Sebenius, especialistas muy reconocidos, tiene el sugestivo título de “*El Directivo como Negociador*”, en el que plantean que “*la negociación es una forma de vida de los directivos*”¹⁸.

La aplicación exitosa de esta habilidad debe posibilitar, entre otras cosas, que el directivo sea capaz de descubrir qué puede interesarle a la “otra parte” que el pueda satisfacer con el menor costo posible, obteniendo a cambio algo de mayor valor. Además, identificar qué estrategias y tácticas y cómo debe utilizarlas, para obtener los mejores resultados en cada situación.

Las habilidades en el **Manejo de Conflictos**, deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos

16 Hatten, K.J.; Hatten, M.L.; (1987). Strategic Management. Analysis and Action. Prentice Hall International, London.

17 Una exposición más amplia de lo que debe hacerse para lograr comunicaciones interpersonales efectivas puede consultarse en los trabajos Las Habilidades de Comunicación en el Trabajo Directivo (www.calidad.org/cgi-local/calidad/listart.cgi?s) y Saber Escuchar: para una Dirección Efectiva (www.calidad.org/public/articles/995038668_alexis.htm) y en Economía y Desarrollo No.2/2001, pp. 19-45.

18 Lax, D.A.; Sebenius, J.K.; (1986). The Manager as Negotiator, Bargaining for cooperativon and competitive gain. The Free Press, New York, p. 1.

de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos. Además, identificar y aplicar las estrategias más efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto que pueden ir, desde eludirlos, para evitar confrontaciones improductivas; hasta estimularlos en determinada medida, cuando resulte conveniente para poner en tensión las mayores potenciales de cada grupo.

Las habilidades para el *Trabajo en Equipo*, deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que pueda garantizarse el principio que Alejandro Dumas concibió para “Los Tres Mosqueteros”, “*todos para uno, uno para todos*”, que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la organización.

En Liderazgo y Motivación se integran dos habilidades directivas estrechamente vinculadas. Por una parte, un liderazgo efectivo se expresa, en última instancia, en el nivel de motivación que logre el directivo en sus subordinados para alcanzar la visión, metas, y objetivos que se haya propuesto. Por otra parte, para lograr motivar a la gente es necesario, entre otras cosas, que el jefe sea capaz de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación de sus seguidores.

Kotter, aunque reconoce que no existe una definición generalmente aceptada del liderazgo, lo define como “el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo...”.¹⁹

Dos aspectos esenciales que deben trabajarse en la habilidad de liderazgo son: primero,

comprender los mitos que existen sobre el liderazgo y; segundo, identificar la diferencia entre dirección (administración, gestión) y liderazgo.

Warren Bennis, un reconocido especialista en el tema plantea: “Uno de los problemas que enfrentamos para reconocer los talentos y cualidades de liderazgo es que no estamos conscientes de los mitos acerca de los líderes que pueden estar dando forma a nuestras creencias. Después de analizar algunos mitos como: el líder nace, no se hace; los líderes están en la cúspide de las organizaciones; los líderes son carismáticos, entre otros, Bennis llega a la siguiente conclusión:

*“Convertirse en líder no es fácil, como convertirse en doctor o poeta tampoco y cualquiera que diga lo contrario está engañándose a sí mismo... Pero aprender a liderar es mucho más fácil de lo que muchos de nosotros pensamos, porque cada uno posee capacidades para el liderazgo. De hecho, cualquiera de nosotros puede señalar alguna experiencia de liderazgo”.*²⁰

Algunas diferencias entre el directivo y el líder que plantea Bennis son:

- El directivo (manager) administra, el líder innova;
- El directivo mantiene, el líder desarrolla;
- El directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- El directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas;
- El directivo depende del control, el líder inspira confianza;
- El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué;
- El directivo hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas.

En un trabajo más reciente, Kotter hace planteamientos parecidos pero integrando

¹⁹ Kotter, J.P. (1990). El Factor Liderazgo. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid, pág. 3.

²⁰ Bennis, W; Goldsmith, J.; (1994). Learning To Lead. A Workbook On Becoming A Leader. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, págs. 9, 51.

ambos aspectos del trabajo del directivo de la siguiente forma:

*“Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo).”*²¹

Kotter resume esto planteando que los ejecutivos que no lideran están prácticamente programados, solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerla realidad. *“No se trata de que lo que llamamos liderazgo sea bueno y lo que llamamos gestión sea malo. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas diferentes”*.

El **Diagnóstico de Problemas y la Toma de Decisiones**, es un componente esencial en el trabajo de un directivo. Su manejo adecuado debe permitirle: la formulación certera del problema, identificar las causas principales que están influyendo, la generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos y la elaboración de los planes de implementación, control y evaluación de los resultados. El dominio de las técnicas para lograr consenso es importante en esta esfera.

La necesidad de desarrollar habilidades para la realización de **Reuniones Productivas**, se fundamenta en que esta actividad, según investigaciones, ocupa entre un 25-35% del tiempo de trabajo de los directivos²². En el sustancioso trabajo de Whetten y Cameron sobre habilidades directivas se plantea que *“cerca del 15% de los gastos del presupuesto*

de personal se gasta en reuniones..”. A partir de esto señalan que *“...convertirse en un hábil conductor de reuniones es un prerequisite para la efectividad organizacional y del trabajo de dirección..”*.²³

La conducción efectiva de reuniones no sólo posibilita ahorrar tiempo al directivo, sino la obtención de niveles superiores de participación, consenso, y compromiso en el análisis y toma de decisiones. Por estas razones, se han desarrollado diferentes “tecnologías” para desarrollar reuniones exitosas entre las que se encuentran: las 4Ps de Whetten y Cameron (Propósito, Participantes, Planificación, Proceso); y el “Método de Interacción” de Doyle²⁴, entre otras.

El directivo “hacia adentro”.

Las tres esferas de actuación mencionadas anteriormente proyectan el trabajo del directivo hacia su entorno más inmediato: la organización, su equipo de dirección y el entorno externo de la empresa.

Pero antes, debe ocuparse de sí mismo, de la organización personal de su trabajo, de la utilización efectiva de su tiempo, de saber cómo establecer objetivos y prioridades en su trabajo directivo, entre otras cosas. Conocer técnicas y desarrollar habilidades en esta esfera es el propósito del módulo **Administración del Tiempo y Delegación**, incluido en el Programa.

Drucker ha dicho, acertadamente, que lo primero que debe saber administrar un directivo es su tiempo de trabajo y que, si no lo administra bien, es difícil que pueda administrar otras cosas.

Mintzberg, en su artículo sobre “El Trabajo del Directivo” señala:

“Quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo.

21 Kotter, J.P.; (2000). Obra citada, págs. 20-22.

22 Carnota, O.; (2000). Gerencia sin Agobio. Escuela Nacional de Salud Pública. MINSAP. Cuba. Págs. 112-133.

23 Whetten, D.A.; Cameron, K.S.; (1998). Developing Management Skills, Fourth Edition, Addison-Wesley, Massachusetts, pp. 522-524.

24 Doyle, M.; Straus, D.; (1976). How to Make Meetings Work. The New Interaction Method. , A Jove Book, New York.

*El acceso al directivo representa ponerse delante del centro nervioso de la unidad y de quien toma decisiones.. El directivo tiene el reto de conseguir el control de su propio tiempo sacando provecho de sus obligaciones... El tiempo libre se saca, no se encuentra, en el trabajo del directivo, se fuerza su cabida en el calendario. Esperar que haya algún rato libre para la contemplación o la planificación general equivale a esperar que las presiones del trabajo desaparezcan..”*²⁵

El desarrollo de esta habilidad va más allá de estos aspectos organizativos, que incluyen también saber ¿qué cosas?, ¿a quién?, ¿cuándo?, y ¿cómo? delegar con efectividad. En uno de sus últimos trabajos *Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*, Peter Drucker incluye un capítulo que titula “La administración de uno mismo” (Automanagement) cuya necesidad fundamenta en que, en el futuro, los directivos tendrán que aprender a “...administrarse a sí mismos. Tendrán que situarse allí donde puedan hacer el máximo aporte, aprender a desarrollarse por sí mismos y a mantenerse jóvenes y mentalmente activos durante una vida laboral de 50 años. Tendrán que aprender cómo y cuándo modificar lo que harán, cuándo lo hacen y dónde lo hacen.”..²⁶

Se trata en primer lugar de identificar ¿cuáles son mis aptitudes?, es decir, lo que en estrategia empresarial, en términos de Michael Porter, serían “mis competencias distintivas”.

Según Drucker la mayor parte de las personas creen saber qué es lo que hacen bien, pero suelen equivocarse. “Es más frecuente que sepan lo que no hacen bien y aun en esto suelen equivocarse”. Hay una sola forma de averiguarlo, el análisis de retroinformación (feedback) que consiste en que, siempre que se toma una decisión clave, o se ejecuta una acción importante, uno escribe lo que espere que suceda. Nueve o doce meses más tarde se retroalimenta comparando los resultados con las expectativas.

El método no es nuevo, reconoce Drucker, lo ideó un cierto teólogo alemán en algún momento del siglo XIV y 150 años después lo aplicaron Juan Calvino e Ignacio de Loyola, fundadores del calvinismo y la Orden de los Jesuitas, respectivamente, que llegaron a tener una gran influencia en Europa.

Del análisis de la retroinformación pueden surgir varias conclusiones en materia de acción:

La *primera y más importante, concentrarse en las aptitudes*, es decir, las fortalezas que puedan generar un desempeño y resultados satisfactorios.

La *segunda*, esforzarse por *mejorar las aptitudes en que tenemos debilidades*, identificar que necesitamos mejorar, para adquirir los conocimientos y habilidades requeridas.

La *tercera conclusión*, identificar, aquellas áreas en que, “...la soberbia intelectual genera una ignorancia incapacitante ..”. Se trata de que muchas personas, especialmente las que tienen altos conocimientos, desprecian el conocimiento de otras áreas o piensan que su inteligencia reemplaza la adquisición de conocimientos.

El conocimiento de sí mismo es el punto de partida de dos de los enfoques más recientes y, en nuestra opinión, más consistentes, sobre las habilidades directivas, los *Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, de Crosby; y la *Inteligencia Emocional*, de Goleman. Uno de los sabios más connotados del pasado siglo XX, Albert Einstein dijo “*Conocer a otros es inteligente, conocerse a sí mismo es de sabios*”.

La Gestión del Cambio.

De las habilidades del listado sólo queda por comentar una que no fue identificada en las tres esferas del trabajo (relaciones) del directivo. Se trata de la gestión del cambio.

Este es un tema relativamente reciente en el

25 Mintzberg, H. (1991). Obra citada, págs. 21-25.

26 Drucker, P. (1999); *Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI*. Editorial Norma, Colombia, págs 229-230.

sistema conceptual del “management”. Los textos de administración de los años ochenta apenas lo mencionaban. Sin embargo, es uno de los temas a los que se han dedicado más artículos y libros en los últimos años y, en estos momentos, se incluye como un tema e inclusive un capítulo independiente en las ediciones de los años noventa de los principales textos de administración y de comportamiento organizacional.²⁷

Su inclusión en un programa de desarrollo de habilidades directivas, es imprescindible, entre otras razones para contribuir a que los directivos:

- Comprendan que los factores del entorno en el que se mueve su organización se modifican con tal celeridad y profundidad, que las formas de hacer las cosas que fueron efectivas en un período determinado, no lo serán necesariamente en el futuro;
- Tengan claro que cualquier cambio, por pequeño que sea, generará su oposición, la resistencia, por tanto, hay que aprender a manejarla;
- Identifiquen modelos y procesos que pueden contribuir a garantizar la mayor efectividad en la implementación de los cambios.

Dos citas pueden ser ilustrativas de la necesidad de ocuparse de esto:

Según Drucker, “... desde mediados de los 70, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve...En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden cosas nuevas que tienen que hacer...”.

Hammer y Champy, son más concluyentes todavía, cuando en su primer libro “Reingeniería” pusieron como subtítulo, en la misma portada: “*Olvide lo que usted sabe*

sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!...”²⁸

Sobre la velocidad de los cambios es importante tener en cuenta que, si en los años setenta se consideraba que la humanidad duplicaba sus conocimientos cada 8-9 años, en estos momentos esto se ha reducido a 5 años y se plantea que para el III Milenio, a partir del 2020 el conocimiento humano se duplicará cada 73 días.²⁹

La celeridad de los cambios tecnológicos tiene fuertes impactos en las estrategias empresariales. Entre otras, la más rápida obsolescencia de los productos y, con esto, la disminución de su ciclo de vida, la reducción del efecto de las economías de escala, al resultar más importante el cambio de surtidos que los grandes volúmenes, la mayor exigencia de los clientes ante una oferta más diversificada, entre otras cosas. Enfoques y herramientas recientes como: el benchmarking, el outsourcing, la reingeniería y, en años anteriores la Calidad Total, en su esencia, constituyen modelos o instrumentos para producir cambios organizacionales.

Las habilidades relacionadas con la Gestión del Cambio se refieren a un conjunto de procesos, técnicas y conductas que propicien la rapidez de respuesta de la organización a los cambios que se produzcan en su entorno, a la introducción de nuevas tecnologías o procesos, productivos o de servicios, a la introducción de nuevos enfoques.

Un aspecto muy vinculado con esto es el hecho de que, cualquier cambio, por pequeño que sea, lleva siempre implícito su contrapartida, la resistencia, que puede convertirse en una oportunidad si se maneja adecuadamente.

Una cita muy utilizada por los especialistas para ilustrar esto es la famosa reflexión de Maquiavelo en El Príncipe:

27 Ejemplos: Robbins, S. (1999). Obra citada, Quinta Parte, Dinámica Organizacional, (págs. 624-675) dedicada completamente al tema de cambio; Gordon, J.A. Comportamiento Organizacional, Quinta Edición. Parte 4- Diagnóstico del comportamiento a nivel de organización (págs. 468-699).

28 Hammer, M.; Champy, J. (1993). Reingeniería. Grupo Editorial Norma, Barcelona.

29 Robertson, A.; Zárate, A. (1996). Tendencias de la Administración en el III Milenio. Editorial Norma, Colombia.

“No hay nada más difícil, peligroso para conducir, o mas inseguro en su éxito, que tomar la dirección de la introducción de un nuevo orden de cosas pues el innovador tendrá como enemigos a todos aquellos a los que les iba bien bajo las viejas condiciones y, como tibios defensores a aquellos que podrían hacerlo mejor en el nuevo”.

Una idea que siempre trato de destacar cuando trabajo este tema con grupos de directivos es que, no se trata de cambiar todo, de asumir una filosofía “del cambio por el cambio”. Un enfoque de este tipo podría conducir a la pérdida de cosas útiles, a las que no tiene por qué renunciarse, porque le dan coherencia al trabajo y sentido de pertenencia de la gente a la organización, entre otros beneficios. Para esto, me gusta utilizar una bella canción que cantaba Mercedes Sosa, que escribió un músico chileno en los momentos en que estuvo exiliado y que dice:

“Cambia lo superficial, cambia, cambia, en lo profundo; cambia el modo de pensar, cambia todo en este mundo; ... cambia el clima con los años, cambia el pasto y su rebaño; cambia el rumbo el caminante, aunque esto le cause daño; cambia el sol en su carrera, cuando la noche persiste; cambia el cabello el anciano... Cambia, todo cambia.... Así, como todo cambia, que yo cambie no es extraño..... Pero, no cambia mi amor, por mas lejos que me encuentre, ni el recuerdo, ni el dolor, de mi pueblo y de mi gente...”.

El sentido mas universal de estas ideas, es que toda persona y también las organizaciones tienen determinados valores que no siempre deben negarse, ni rechazarse. John Wooden, el famoso jugador y entrenador elevado al Salón de la Fama del Basketbol, muy citado por especialistas en “management” dice: *“Todo progreso es consecuencia del cambio, aunque todo cambio no significa progreso..”.*³⁰

La dificultad en discernir lo que debe ser cambiado y lo que debe preservarse la había

planteado San Francisco de Asís (1182-1226) hace mas de siete siglos cuando expresó:

*“!Oh Dios!
Dame la serenidad de aceptar;
lo que no puede ser cambiado.
El coraje de cambiar,
lo que conviene ser cambiado y;
La sabiduría de distinguir lo uno de lo otro”*

El cambio hay que asumirlo como una actitud, una disposición a modificar lo que hemos venido haciendo o cómo lo hemos venido haciendo, modificar nuestros paradigmas, si es necesario. Promover la cultura “del cambio por el cambio” y pretender cambiar todo, todos los días, puede resultar negativo, generar anarquía y perder cosas valiosas para la organización.

Sobre el orden en que se sitúa el tema de Gestión del Cambio en el Programa de Habilidades Directivas he aplicado dos alternativas.

- Al inicio del Programa, con lo cual el estudio de las restantes habilidades se enfocan como herramientas, para propiciar los cambios que resultan necesarios:
- Al final del Programa, a manera de cierre e integración de las habilidades que se han estudiado en los temas anteriores.

En procesos de consultoría, sobre todo los relacionados con la formulación de estrategias, siempre empiezo con el tema de Cambio, de manera que la Estrategia se identifique como un Programa y proceso de cambio.

¿Cómo “enseñar” habilidades directivas?. Algunas experiencias.

Las preguntas básicas para el diseño de un Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas no difieren de las que se pueden formular para cualquier otro Programa que son:

- **¿Qué?** Para identificar cuál es el problema que queremos resolver, la insatisfacción entre el “estado actual” y el “estado deseado”.

30 Artículo del Wall Street Journal con entrevista a John Wooden bajado de Internet.

- *¿Por qué?*. Nos permite identificar los factores que han propiciado la existencia del problema que queremos resolver, como puede ser insuficiente capacitación, o selección precipitada de alguna gente.
- *¿Para qué?*. Dirigido a identificar los objetivos que deben alcanzarse, lo que queremos obtener al concluir el desarrollo del Programa.
- *¿Cómo?*. Para determinar los procesos, métodos y técnicas que puedan resultar más efectivos para los objetivos que nos hemos propuesto.

Aunque las preguntas son las mismas, lo que si resulta diferente son las particularidades del objeto del proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir de los “alumnos”, que en este caso se trata de dirigentes. Esto resulta determinante en la precisión del “cómo” realizar este proceso, de los métodos que deben utilizarse, del nuevo rol que debe jugar el profesor-entrenador, de los medios que se utilicen para la validación de conceptos y enfoques, así como para la ejercitación de determinadas técnicas o comportamientos que son objeto de estudio.

No cabe en el marco de este artículo analizar principios de la andragogía,³¹ ni de los procesos lógicos por los que transita el aprendizaje de adultos u otros temas vinculados con esta problemática, que debe tener en cuenta el que trabaja en la formación y desarrollo de directivos. Nos limitaremos a resumir algunas particularidades de los directivos como “alumnos” que deben tenerse en cuenta en el diseño e impartición de programas de capacitación, entre las que se encuentran las siguientes:

- Los dirigentes, generalmente, son personas con una formación empírica o profesional en una determinada rama y, por tanto, son portadores de conocimientos y experiencias que pueden y deben utilizarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Su trabajo se caracteriza por una dinámica muy activa, por tanto, no son propicios a asumir una posición pasiva en un proceso de capacitación, necesitan un determinado nivel de actividad y participación en el que puedan aplicar y utilizar sus energías, conocimientos y experiencias.
- Generalmente no disponen de mucho tiempo para dedicarse al “aprendizaje”.
- Tienen tendencia a “desconectar”, si se encuentran en una situación que no les aporte conocimientos, experiencias, o resulte relativamente lejana a sus problemas.
- Según su nivel, tienen un lenguaje específico para comunicarse, que no siempre es el mismo que el de otros profesionales.
- Una tarea importante de un directivo debe ser formar y entrenar a sus subordinados de manera que estos puedan elevar la eficiencia y efectividad en el desempeño de sus tareas. Este es el propósito de algunos enfoques recientes como el “coaching” y el “empowerment”.
- Muchas veces, consideran la capacitación como un gasto, no como una inversión, por tanto se incorporarán a un proceso de capacitación si sienten que la relación costo-beneficio resulta conveniente.

Sobre esto, Winston Churchill dijo, en una ocasión, *“siempre quiero aprender, pero no siempre quiero que me enseñen”*.

Estas particularidades han determinado la popularidad que han alcanzado en la capacitación de directivos diferentes técnicas como son: métodos de casos, juegos de negocios, juegos de roles, videos, entre otros, que han generado una amplia bibliografía, inclusive en el medio latinoamericano.³²

De estas características se derivan algunas exigencias que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de programas de desarrollo directivo como son:

31 Rama relativamente reciente de la Pedagogía que se ocupa de los problemas de la educación de adultos en la que se plantean problemas y se formulan principios que deben tenerse en cuenta en la capacitación de directivos.

32 Algunos libros que pueden consultarse: Rodríguez, F.; Barreiro, L.; Calderón, L.; Casielles, F.; Guerrero, R. (1990). Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes. Editorial Pueblo y Educación, La Habana. Llano Cifuentes, Carlos, (1996) La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso. IPADE - Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, IPADE, México.

- Utilizar métodos variados que posibiliten una dinámica muy activa en la que los participantes intercambien enfoques y experiencias que mantengan su interés durante todo el tiempo.
- Las actividades dirigidas a la consolidación y ejercitación de enfoques y técnicas deberán desarrollarse de manera que se apliquen a situaciones reales de los participantes, independientemente de que se puedan utilizar videos, estudios de casos u otro tipo de materiales que transmitan experiencias de otros contextos.
- Insertar en el proceso las experiencias de los participantes, como parte de los conocimientos que serán objeto de estudio y socialización.
- Utilizar estrategias y técnicas que propicien el aprendizaje acelerado³³ y el desarrollo de habilidades en la transmisión de conocimientos y el desarrollo de subordinados.
- El profesor debe convertirse más en un facilitador del proceso que en un transmisor de informaciones, su papel principal será el de organizar y orientar procesos de trabajo que conviertan los conocimientos y experiencias de los participantes en “objetos de trabajo” y patrimonio de todos.

Además, el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades tiene sus particularidades. Para comprender mejor esto es necesario, en primer lugar, tener una definición aunque sea convencional. Según el Diccionario Larousse “Habilidad” es “*Capacidad y disposición para hacer una cosa. Destreza*”, lo cual implica dos momentos:

- *En primer lugar*, conocer los procesos y las técnicas que puedan conducir a los mejores resultados para la realización de esa actividad y;
- *En segundo lugar*, practicarla y ejercitarla hasta lograr la destreza necesaria que permita convertir esos conocimientos en una forma de actuación normal. Un ejemplo es la habilidad para conducir un automóvil,

que requiere un conocimiento previo del “proceso”, para después desarrollar la habilidad.

Para esto, la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades debe tomar en cuenta que, según investigaciones, después de varios días recordamos:

- *El 20% de lo oímos,*
- *El 30% de lo que vimos,*
- *El 50% de lo que vimos y oímos,*
- *El 70% de lo que discutimos, y*
- *El 90% de lo que hacemos.*

Un proverbio chino sintetiza esto de la siguiente forma:

*“Escucho y olvido,
Leo y comprendo,
Veo y recuerdo,
Hago y aprendo”*

De lo anterior se deriva que, en el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades, tienen que utilizarse diferentes enfoques, métodos y técnicas que propicien la participación activa de los asistentes, el intercambio de experiencias; y la ejercitación mediante la aplicación práctica de los conocimientos a situaciones reales (o simuladas) del entorno de los participantes.

Finalmente, es necesario realizar una retroalimentación sistemática, que posibilite verificar la asimilación de los contenidos y las inconsistencias que puedan haberse presentado en su aplicación práctica experimental. Este proceso es lo que se conoce como *Aprender Haciendo* y, cuando se realiza en el propio medio de los participantes, (la capacitación “In Company”) recibe el nombre de “*Enfoque AMA*” (*Aprendizaje Mediante la Acción, o Learning by Action*).

De las diferentes propuestas metodológicas que existen sobre la organización de este proceso, la que hemos considerado más consistente y didáctica es la que presentan Whetten y Cameron

33 Un buen resumen de estas estrategias y técnicas puede consultarse en: Aprendizaje Acelerado. Estrategias para la potenciación del aprendizaje, de K. Kasuga, C. Gutiérrez y J. Gutiérrez, Grupo Editorial Tomo S.A. México, D.F. 1998.

en su documentada obra sobre *El Desarrollo de Habilidades Directivas*, en la que plantean que un proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales debe transcurrir por las siguientes etapas: ³⁴

Autodiagnóstico. Posibilita, a través de tests, dinámicas grupales y otros instrumentos, que el participante en el Programa identifique el nivel en el que se encuentra, con respecto al “estado deseado”, en la aplicación efectiva de estas habilidades.

Enseñanza. Es la etapa en la que el instructor, mediante diferentes medios y métodos proporciona los sistemas de conocimientos, conceptos, enfoques, herramientas y técnicas, que es necesario dominar para lograr el desarrollo de esas habilidades.

Análisis. Para verificar el nivel de comprensión y asimilación de los conocimientos recibidos en la etapa anterior, el participante debe identificar, en una situación real o simulada (mediante casos, videos, u otros instrumentos) el nivel de aplicación de una determinada habilidad y discernir si fue adecuada o errada la utilización de los conocimientos relacionados con esa habilidad.

Práctica. Después que se ha verificado la comprensión adecuada de los conocimientos recibidos y realizada la retroalimentación correspondiente, el participante realiza diferentes tipos de ejercicios en los que debe aplicar los conocimientos adquiridos. La repetición de la práctica en la aplicación de estos conocimientos en diferentes situaciones, va garantizando el desarrollo de las habilidades requeridas.

Aplicación. Es la etapa en la que, en el trabajo cotidiano, el participante en el Programa va aplicando los conocimientos adquiridos, en diferentes contextos y situaciones. Para una mayor efectividad de este proceso, puede designarse algún tutor o desarrollar evaluaciones sistemáticas que proporcionen una retroalimentación adecuada. Para el desarrollo exitoso de esta etapa resulta muy útil la elaboración de planes de auto-superación cuyo éxito dependerá, fundamentalmente, de la disposición del participante para lograr su superación, de la colaboración que reciba y de la retroalimentación que le suministren los encargados de esta actividad en la empresa.

Este es un proceso “circular”, cuando se concluye la última etapa, se debe realizar nuevamente el autodiagnóstico, para verificar los avances logrados e identificar nuevas necesidades. En los cuadros 2 y 3, que aparecen al final de este trabajo se presenta un esquema y resumen de estas etapas.

Algunas experiencias en la impartición del Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas.

Tomando en cuenta todos los aspectos analizados en los puntos anteriores se diseñó un Programa, integrado por 10 talleres de 15-20 horas cada uno, con las siguientes alternativas:

- El Programa completo, con una duración total de 200 horas, como “Diplomado en Habilidades Directivas”.³⁵
- Igual que el anterior, pero como “Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas”. Se diferencia de la alternativa anterior en que no tiene carácter académico, es decir, no se exige que sea graduado universitario,

34 El resumen que sigue se ha preparado tomando como base lo planteado en el libro “Developing Management Skills, Fourth Edition de David A. Whetten y Kim S. Cameron, Addison-Wesley, Harper Publishers, 1998.

35 La modalidad de Diplomado tiene diferentes acepciones en Iberoamérica. En México, es un sistema de cursos vinculados con una temática específica, por ejemplo Administración Hotelera, con una duración total de 100 horas o más y que pueden cursarlo interesados que no sean graduados universitarios. En España, es el título que se entrega en algunas carreras que están divididas en dos ciclos, el primero de tres años que es el Diplomado y al concluirlo, con dos años más, se recibe el título de Licenciado o Ingeniero; en este caso el título de Diplomado es equivalente al de Técnico Superior Universitario, que se utiliza en Venezuela, Bolivia y otros países latinoamericanos. Finalmente, en Cuba y otros países es una modalidad de la Superación Profesional de Postgrado integrado por diferentes cursos, talleres u otras formas, con una duración mínima de 200 horas que debe concluir con un trabajo de tesis o proyecto, en el que el participante demuestra su capacidad de utilizar los conocimientos y habilidades adquiridas en un problema concreto de su actividad. Esta última alternativa es la que se aplicó en el diseño del Programa.

ni la elaboración de una tesina o proyecto final.

- Un Programa tipo “menú” en el que las instituciones solicitantes seleccionan los talleres que le resulten de mayor interés.

Para darle mayor flexibilidad y alternativas de elección a los interesados, aunque el Programa se concibe como un “Sistema de Habilidades”, cada Taller es relativamente independiente, con sus propios objetivos y diseño particular, que incluye herramientas para el autodiagnóstico y la entrega de un material de estudio.

Las tres alternativas han sido impartidas en diferentes contextos; con las siguientes experiencias:

- El Diplomado, con menor demanda, pues requiere mayor dedicación de los participantes y la exigencia de ser graduado universitario.
- Como Programa de “Desarrollo de Habilidades Directivas” se ha impartido en dos modalidades:
 - Una empresa grande dividió a los 50 directivos principales en dos grupos de 25 cada uno que fueron liberados durante dos semanas con los que trabajamos en un Hotel con un programa intensivo, 8 horas diarias, durante 10 días. En este caso, el Programa se redujo a un total de 80 hrs.
 - Como oferta de la Educación Continua de una universidad, 3 veces por semana en horario nocturno y fines de semana. También se redujo a 80 hrs.
- El Programa como “menú” es el que ha tenido más aceptación en las actividades “In Company”, pues las entidades solicitantes pueden seleccionar los temas que le resulten de mayor interés. En experiencias en diferentes países e instituciones, los temas que han sido más solicitados son: Dirección Estratégica, Estrategias y técnicas de Negociación, Manejo de Conflictos, Diagnóstico de Problemas y Toma de Decisiones y Gerencia del Cambio.

Una alternativa que surgió como solicitud expresa de la Alta Gerencia del Banco Central de un país latinoamericano en el que había

impartido un Taller sobre Gerencia del Cambio, fue organizar los talleres según el nivel de dirección, de la siguiente forma:

- Para Mandos Superiores: Tres talleres de 20 horas cada uno integrados de la siguiente forma:
 - Taller 1- Dirección Estratégica y Gerencia del Cambio.
 - Taller 2- Diagnóstico de Problemas y Toma de Decisiones, trabajando en Equipo.
 - Taller 3- Estrategias y Técnicas para Negociaciones Efectivas.
- Para Mandos Intermedios. Igualmente tres talleres con la misma duración, pero con la siguiente estructura:
 - Taller 1- Comunicaciones Efectivas y Manejo de Conflictos.
 - Taller 2- Liderazgo y Motivación.
 - Taller 3- Administración del Tiempo y Delegación.

Cuando la entidad desea un Programa “a la medida” y solicita este servicio, se realiza un diagnóstico con la aplicación de una metodología de DNA (Determinación de Necesidades de Aprendizaje) que puede incluir: entrevistas a los principales dirigentes, dinámicas grupales, análisis de documentos, aplicación de test o encuestas, entre otras técnicas.

A partir del diagnóstico y, previa validación con el cliente, se diseña el Programa. Muchas veces en el diagnóstico se identifican necesidades de aprendizaje en temas de marketing, finanzas, u otros temas. En ese caso, el Informe del DNA se limita a presentar la necesidad y otros especialistas diseñan e imparten los temas que corresponda, de aprobarse por la gerencia de la entidad solicitante.

Sobre el “material de estudios (o de apoyo)” que se entrega a los directivos la práctica más generalizada es entregarles los contenidos (transparencias, diapositivas, o presentaciones en power point) que presenta el Conductor del Taller a lo que se adiciona, en algunas casos, una selección de lecturas.

La experiencia de cerca de dos décadas trabajando en la capacitación de directivos es que esto

no resulta lo más efectivo. Las “presentaciones”, si están bien elaboradas (no más de 8 por hora, ni más de 20 palabras en cada una, entre otras exigencias) no ofrecen suficiente información para que el directivo pueda desarrollar su cultura profesional en el tema. La “selección de lecturas” puede complementar esta limitación, pero la mayoría de las veces los directivos no tienen tiempo para leerlas.

Por estas razones en el CETED, desde hace algunos años aplicamos una “tecnología” que llamamos “Notas de Estudio” en la que se entrega a los participantes un material en el que los contenidos de las presentaciones se amplían con informaciones resumidas en forma didáctica, que resultan muy prácticas para una persona que dispone de poco tiempo y, al mismo tiempo, le proporciona elementos que desarrollan su cultura profesional y los puede estimular a consultar otros materiales, que en algunos casos adjuntamos como Anexo.

Un comentario final. En Programas que tienen un carácter académico, en que no todos los participantes son directivos, cuando sea posible puede resultar conveniente invitar a algún directivo del medio para que participe en alguna actividad y transmita sus experiencias.

Esto resulta conveniente, siempre que se puedan seleccionar directivos que no sólo tengan resultados exitosos reconocidos sino que tengan facilidades para transmitirlos. No siempre los que tienen resultados exitosos tienen esta habilidad, por ejemplo, en una ocasión le preguntaron a Baby Ruth, el famoso jonronero de las Grandes Ligas de Beisbol, cómo hacía para batear jonrones y respondió “*No sé, no puedo explicarlo, me lo propongo y salen*”. Igual sucede con muchos directivos exitosos.

Las Habilidades “en su lugar”.

Para no generar expectativas engañosas, es necesario que los directivos tengan claro que las habilidades interpersonales no son un objetivo en sí mismo, sino medios, instrumentos, herramientas, para lograr determinados resultados. Se pueden tener magníficas habilidades para las comunicaciones interpersonales, para conducir

reuniones, o para diagnosticar problemas; pero, si no se tiene una base conceptual sólida, si no se dominan aspectos fundamentales del negocio, si no están claros los objetivos, los principios, los valores por los cuales trabajamos, (que constituyen el “por qué”); las habilidades, (que constituyen el “como”) pierden su sentido, quedan despojadas de contenido.

Las habilidades interpersonales tienen que asumirse como parte de un sistema en el que estudiosos de los procesos gerenciales identifican tres dimensiones, que algunos denominan como “las 3C del Directivo”: Conocimientos, Cualidades y Capacidades (Habilidades).

Como se señaló al inicio de este artículo, la demanda de conocimientos en un directivo puede ser muy amplia, incluir aspectos como: tecnologías de los procesos productivos de su negocio; contabilidad, para interpretar estados financieros; elementos de macro y microeconomía, para identificar tendencias de la economía nacional e internacional; conceptos e indicadores que le permitan identificar movimientos de bolsas de valores; nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, que le posibiliten evaluar posibilidades del e-comercio, entre otras muchas cosas.

El directivo que desea ser exitoso debe tener en cuenta esto, ser capaz de identificar cuáles son sus debilidades, las cosas que debe conocer, esforzarse por aprenderlas y procurarse los medios que le permitan una asesoría efectiva.

Sobre la segunda dimensión, las cualidades que caracterizan a los dirigentes exitosos, se han realizado muchas investigaciones. Una de las primeras teorías sobre el liderazgo, es la llamada “Teoría de los rasgos”, que partió de investigaciones realizadas en los años 30 que pretendían identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores y a los eficaces de los no eficaces, la búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que permitieran identificar por qué unos eran exitosos y otros no. Entre esos rasgos o cualidades se identificaron: la ambición y energía, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento adecuado para sus puestos.

Muchos especialistas se cuestionan la validez de esta teoría y plantean “Tal vez fue demasiado optimista creer que existían rasgos consistentes y singulares aplicables a todos los líderes, independientemente de donde actuaran, en una universidad, un equipo de fútbol, o una empresa...³⁶”.

En años más recientes se han retomado las investigaciones sobre esta temática. En una investigación realizada a fines de los años 80 en un grupo de directivos de empresas de Suecia, Inglaterra y EEUU, se identificaron las siguientes aptitudes de dirigentes exitosos: comprensivo, reconoce rápidamente sus errores, controla sus emociones, respeta a los colegas, justo, firme, decidido, posee sentido del humor, preocupado, es objetivo, entre otras aptitudes.³⁷

Otro enfoque es el “Perfil del Directivo”, que no se refiere a conocimientos, ni cualidades, ni habilidades, sino de comportamientos y cuestiones en las que debe centrar su atención que, en la práctica, demandan muchas de las cosas que se plantean en otros enfoques.

Un especialista, antes de proponer ideas sobre cómo debe ser ese Perfil del Directivo parte de un escenario que toma en cuenta “tendencias que distintos estudios ya están proyectando”. Entre las características de este escenario señala: “... la incertidumbre con respecto a los cambios que se producirán en el entorno en el que actúan las organizaciones; la aceleración de los cambios “hasta convertirse en vertiginosos”, (todo para ayer, podrá convertirse en una forma de hacer negocios- expresa).³⁸ Finalmente, plantea que “...la concentración de poder que se está observando en este fin de siglo se incrementará con fusiones, adquisiciones, y alianzas entre competidores..”.

Para moverse en este escenario, plantea que el directivo deberá ser capaz de: entender y

comprender la situación en cada momento, conducir los grandes cambios en la empresa (ser un agente de cambio), liderar y no dirigir, crear la visión compartida con el personal, deshacerse de esquemas mentales, entender los procesos de aprendizaje (el aprendizaje será la base del éxito del directivo y uno de los elementos diferenciadores), pararse a reflexionar, aunque sea de vez en cuando...”.

Una última sugerencia que plantea Montaner: “el directivo no tiene que ser un “superman”, sino una persona que tiene equilibrado su mundo interior con el exterior, que constantemente está buscando una mejor forma de hacer las cosas, con el sentido de la ética suficiente para llevar adelante el negocio, utilizando la cultura empresarial para llevar adelante la visión compartida con todos..”.

Relacionado con las cualidades o exigencias que debe caracterizar a un directivo, en años recientes, se ha incorporado con mucha fuerza lo relacionado con el tema de la Ética (del directivo, de los negocios, etc.) que un autor define como “...el estudio de los derechos y las obligaciones de la gente, las normas morales que las personas aplican en la toma de decisiones, y la naturaleza de las relaciones humanas”.³⁹

La ética empresarial (o en los negocios) ha venido ocupando un lugar cada vez más relevante en los últimos años en la literatura especializada y en programas de formación y desarrollo de directivos. Una evidencia de esto es que programas de MBA (Master in Business Administration) de universidades de EEUU y Canadá se ha incorporado un módulo de estudio sobre este tema. Además, algunos textos utilizados en la enseñanza de la Administración lo han tomado como eje temático.⁴⁰ El “boom” ha sido tal que un especialista inicia un artículo sobre el tema preguntándose “¿No se

36 Robbins, S.; (1999), Obra citada.

37 Prokopenko, J.J. (1989). Experiencia de los Países Capitalistas Desarrollados en la preparación de Cuadros de Dirección. (Traducido del ruso de material editado por el Instituto Internacional de Investigaciones Científicas de Problemas de Dirección, Moscú, 1989). Publicado en la Serie del CETED, junio de 1990.

38 Montaner, R.; (1998). Cómo será el directivo del siglo XXI. Revista Gestión, Buenos Aires, nov.

39 Fernández, J.L. (1995). El papel de la ética en la Estrategia Empresarial. Revista Alta Dirección, España, No. 173.

40 Ese es el caso del texto Administración. Teoría y Práctica, Cuarta Edición, de Stephen Robbins, (Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1994), que en todos los temas que trata en sus más de 700 páginas, el eje central es el tema de la ética presentando en cada capítulo recuadros sobre “Dilemas éticos en la administración”.

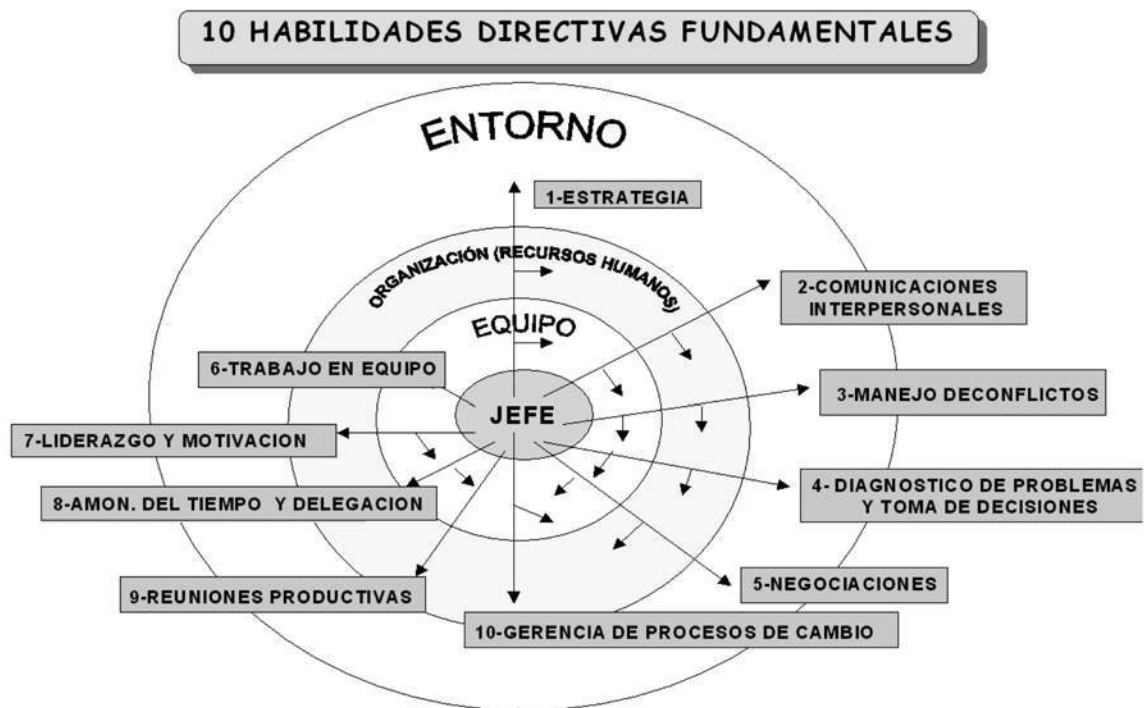
está hablando demasiado de la ética?”, lo que fundamenta en que “..la falta de auténticos valores y comportamientos morales ha demandado una atención especial a este tema...”.⁴¹

Al tema de la ética de los cuadros le dedicó el Cmdte. Ernesto (Che) Guevara una atención especial en varios de sus artículos y discursos. En su trabajo “El Cuadro: columna vertebral de la Revolución”, entre las cualidades que debía tener un dirigente señala “...disciplina ideológica y administrativa,...fidelidad probada... responsabilidad por sus actos...que coarte cualquier debilidad transitoria... preocupación constante

por todos los problemas .. gran capacidad de sacrificio...”.⁴²

En este contexto es en el que las habilidades interpersonales juegan su papel. Cuando el que dirige, además de poseer los conocimientos necesarios sobre los aspectos fundamentales de la actividad que dirige, tiene un comportamiento consecuente, que le otorgue la autoridad que necesita para influir en los demás. Las habilidades interpersonales, por tanto, no son más que herramientas para alcanzar mejores resultados, pero para esto es necesario que existan los conocimientos y el comportamiento requeridos.

Cuadro 1



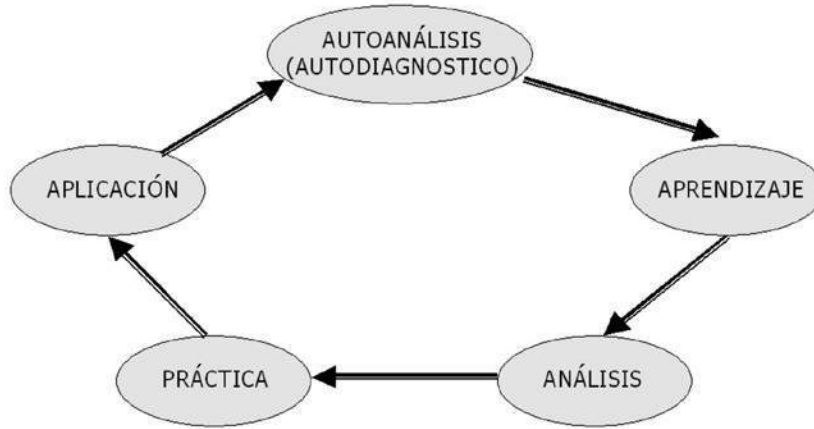
Dr. Alexis Codina Jiménez

41 Fernández, J.L. (1995). Artículo citado.

42 Ernesto Che Guevara. El Cuadro: columna vertebral de la Revolución. En: Escritos y Discursos, T-6, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1985, pp.239-245.

Cuadro 2

ETAPAS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES DIRECTIVAS



Adaptado de D. Whetten, K. Cameron-Developing Management Skills-1991

Cuadro 3

ETAPAS DEL APRENDIZAJE DE HABILIDADES GERENCIALES

ETAPAS	OBJETIVOS	MEDIOS	MÉTODOS
* AUTOANÁLISIS (AUTODIAGNOSTICO)	CONOCERSE A SI MISMO	TEST DINÁMICAS GRUPALES	TRABAJO INDIVIDUAL Y EN GRUPOS (CON RETROALIMENTACION)
* APRENDIZAJE	<u>APRENDER:</u> - CONCEPTOS - PROCESOS - TÉCNICAS	- TRANSPARENCIAS - PIZARRA - PANCARTAS - PRESENTACIONES CON OTROS MEDIOS	- EXPOSICIÓN DEL PROFESOR - ELABORACIÓN CONJUNTA
* ANÁLISIS	IDENTIFICAR HABILIDAD	- VIDEOS - CASOS - INCIDENTES	TRABAJO: - INDIVIDUAL - EN GRUPOS - EN PLENARIA
* PRÁCTICA	EJERCITAR HABILIDAD	- EJERCICIOS	<u>TRABAJO:</u> - EN GRUPOS - EN PLENARIA
* APLICACIÓN	DESARROLLAR HABILIDADES	- ORIENTACIONES - PLANES Y PROGRAMAS	- PLANES DE AUTO-DESARROLLO - TUTORÍA - CONSULTORÍA

Fuente: Extractado y adaptado de Wetten, D.; Cameron, K.S.; Developing Management Skills, Harpers Collins Pub. U.S.A. 1991.